

STRATÉGIAI SZÖVETSÉG, MINT A VERSENY- HELYZET JAVÍTÁSÁNAK EGYIK ESZKÖZE

A tanulmány a közelmúlt nyugati tapasztalatainak bemutatása után összefoglalja a legfontosabb stratégiai kihívásokat, majd definiálja a szövetségek, s ezen belül a stratégiai szövetségek fogalmát, tipizálja a különböző szövetségszervezeteket, ezt követően pedig ismerteti a szövetségkötés vezérelveit, alapvető okait és fő hajtóerőit. Végül bemutatja a szövetségkötés fő buktatóit, elkerülendő csapdáit, valamint az élenjáró legjobb gyakorlat alapján kritikusnak tartott sikertényezőket.

A stratégiai szövetségek száma világszerte egyre növekszik. Az Egyesült Államokban például a '70-es évtizedben ezek száma 750 volt, 1980 és 1987 között 5100, míg 1987 és 1992 között már kb. 20.000 új stratégiai szövetség jött létre. A legnagyobb 1000 amerikai cég árbevételének kb. 6 %-a ma már valamilyen szövetség működéséből származik. Az európai és japán cégeknek pedig még az amerikaiaknál is nagyobb tapasztalatuk és gyakorlatuk van az ilyenfajta szövetségek kialakításában és működtetésében.

Egy 1992-ben készült, 700 amerikai szövetségre vonatkozó felmérés szerint, 1989 és 1992 közötti adatok alapján, a szövetségek által létrehozott befektetések megtérülése (return on investment, ROI) átlagosan 17 % volt, szemben az ugyanezen társaságok mint egyedülálló vállalatok által realizált 11 %-kal. Ennek fő oka, hogy a szövetségek keretén belül valamilyen sajátos extra lehetőségek kihasználására alakultak, így aztán a ROI-ban az „I”, azaz a beruházandó összeg kisebb, míg az „R” nagyobb volt, azaz gyakorta magasabb megtérülést lehetett elérni.

Ugyanezen tanulmány másik fő megállapítása, hogy a tapasztaltabb „szövetkezők” egyben sikeresebbek is: azok a szövetségek, amelyeket olyan vállalatok hoztak létre, akiknek összesen egy vagy két szövetségük van, az átlagos befektetési megtérülési rátájuk (ROI) tíz % körüli volt, akiknél ez a szám három-öt közötti, a ROI 14,5 %, a hat-nyolc szövetséggel

rendelkezőknél 16 %, míg a kilenc vagy ennél is több szövetséggel rendelkezőknél már a húsz %-ot is eléri. Vagyis: minél több, annál jobb. E tény magyarázatául az ún. „tanulási görbe-effektus” szolgálhat, azaz a tapasztaltabb szövetkezők gyorsabban tudnak újabb és újabb szövetségeket kialakítani, és sikeresebben ki tudják kerülni a szövetkezés csapdáit, buktatóit.

A stratégiai szövetségek az elmúlt egy évtized tapasztalatai alapján sikeresebbeknek bizonyultak, mint az új vállalkozások (venture capitals), illetve a vállalatfelvásárlások (acquisitions); az új vállalkozásoknak csak mintegy 25 %-a, a vállalatfelvásárlásoknak is csak kb. 50 %-a lett sikeres, míg a stratégiai szövetségek kb. 60 %-a beváltotta a hozzá fűzött reményeket. Ugyanakkor a sikertelen 40 % még mindig igen jelentős hányad, így nagy figyelmet kell arra fordítani, hogy mik a stratégiai szövetségek kialakulásának általános és konkrét okai, melyek a szövetségkötés fő buktatói és hogyan lehet ezeket elkerülni, hogyan lehet tudatosan felkészülni elhárításukra, valamint, melyek a szövetségkötés fő sikertényezői. A dolgozat további részei tehát e kérdésekkel foglalkoznak.

A szövetségkötés mint stratégiai kihívásokra adott válasz

A szövetségkötés hatásos eszköz lehet, különösen a mai világban, amikor egyszerre több

területen kell eltérő képességeket egy-egy cégnek kialakítani vagy megszerezni annál, mint amennyire forrásai vagy ideje van. Ez tulajdonképpen *vállalatok közötti szinergiák keresését, ezek azonosítását és kihasználását jelenti.*

Manapság a vállalatok egyre növekvő száma ismeri fel, hogy stratégiai szövetségek formálásával új növekedési lehetőségekhez juthatnak olyan extra költségek ráfordításával, ami a változatlan egyedüli működés költségeinek töredéke. A kockázatok és a beruházási költségek megosztásán túlmenően egy jól szervezett, jól menedzselt szövetség egyéb, a szövetségen kívüli vállalati célok (mint pl. a hatékonyság, termelékenység javítása) elérését is támogathatja.

A '80-as évek második felétől a *szövetségek létrehozása* egyre népszerűbb lett. Ez lényegében *egyfajta válasz általános, stratégiai kihívásokra.*

A legfontosabb ilyen kihívások az alábbiak lehetnek:

- fokozódó globalizáció vagy regionalizáció,
- újraformálódó Európa,
- új szereplők megjelenése az eddig biztosnak tartott piacokon,
- növekvő verseny a hazai és a külföldi piacokon,
- a versenytársak erőkoncentrációja/tőkekoncentrációja nő, vegyesvállalatok, stratégiai szövetségek formálódnak és terjednek el,
- a piaci feltételek változása, a szállítói, ill. vásárlói alkuerő megváltozása,
- a technológiák bonyolultsága növekszik,
- a piaci és tőkekockázatok sok iparágban erőteljesen megnöttek,
- bevonulás olyan országokba/régiókba, ahol korábban a vállalatok nem tevékenykedtek, így az ottani viszonyokat kevésbé ismerik,
- a vállalatfelvásárlások nagy számban sikertelenek lettek, így a figyelem a potenciális előnyök megszerzésének más, alternatív módzatai felé fordult: szinergia-keresés, szövetségek létrehozása, hálózatok kiépítése stb.,
- a közvetlen beruházások és a vállalatfelvásárlások tőkeköltségével (ill. ennek a megnövekedésével) kapcsolatos növekvő agályok, félelmek arra serkentettek sok vállalatot, hogy kevésbé tőkeigényes növekedési pályákat keressen.

A szövetségkötés egy vállalat részéről a főlisorolt stratégiai kihívásokra adott válaszként értelmezhető, e kihívások jelentik az elvi alapokat a szövetkezéshez.

A stratégiai szövetség fogalma

Mielőtt rátérnénk az előző fejezetben említett kérdésekre, mindenképpen tisztázni kell: mit értünk stratégiai szövetségen?

A szövetség olyan együttműködési megállapodás/egyezmény két vagy több vállalat között, amely arra irányul, hogy:

- egymással egyetértésben és együttműködve olyan közös stratégiát alakítanak ki a szövetség által érintett tevékenységre/területre, amely minden résztvevő számára előnyös (ún. 'win-win deal' típusú megállapodás),
- a kapcsolat kölcsönös, viszonzási alapú, azaz minden partner kész arra, hogy megossza specifikus, általa birtokolt erősségeit a másik/többi féllel,
- összeadják és közösen használják a szövetség által érintett forrásokat (pénzt, munkaerőt, befektetéseket és kockázatokat), hogy ezzel közös hasznot érjenek el.

Már maga a szövetség szó is azt sugallja, hogy egy ilyen vállalatközi kapcsolat esetén többről van szó, mint a normál, „azért tartuk meg a három lépés távolságot” típusú üzleti kapcsolatok esetén. A szövetség mint kapcsolat az egyszeri tranzakciós üzleti kapcsolat és a vállalatok teljes egyesülése, fúziója, mint két szélső helyzet között helyezkedik el, közöttük széles spektrumot képezve.

Ha két vállalat partneri együttműködését tekintjük, akkor ezt két fő szempont szerint értékelhetjük: *tulajdonosi szempontból* és az *időhorizont oldaláról*. *Tulajdonosi* szempontból két vállalat között az alábbi esetek fordulhatnak elő:

- nincs köztük tulajdonosi kapcsolat,
 - bizonyos erőforrásokat/eszközöket közösen kezelnek/irányítanak,
 - bizonyos erőforrásokat/eszközöket közösen birtokolnak/finanszíroznak,
 - kereszttulajdonlás van a két vállalat között,
 - a szövetség vegyesvállalati formában manifesztálódik,
 - az egyik vállalat teljesen fölvásárolja a másikat, és szervezeten/jogilag is egyesülnek.
- Az együttműködés *időhorizontja* szerint a partneri kapcsolat lehet:
- rövid távú-tranzakcionális (eseti vagy éves keretszerződésben rögzített),
 - hosszú távú (stratégiai forrásokra – pl. ezek megosztására, közös irányítására stb. – vonatkozó szerződéses kapcsolat),

– állandó (nem csak szerződésben, hanem ezen túlmenően, tulajdonosi módon is összekapcsolt a tevékenység).

A két tényező együttes értékelésekor azt mondhatjuk, hogy a korábban említett tranzakcionális, eseti szerződések és a fúzió között húzódó szövetségi spektrumnak a piaci/üzleti tranzakciós szerződési széléhez legközelebb álló szövetségi kapcsolat az ún. *keretszerződés*. A partnerek ahelyett, hogy minden egyes üzletkötési alkalommal külön szerződéseket kötnek, kötnek egy hosszabb időtávra (akár több évre) szóló keretszerződést, amely tartalmazza az általános kereteket, fő elemeket, és az egyes kötések, contractok ezen keretegyezmény alapján bonyolódnak. A keretszerződés tulajdonképpen csak a tranzakciós marketing-költségeket csökkenti, ugyanakkor egyfajta hosszabb távú egymás iránti kölcsönös elkötelezettséget is kifejez, hiszen a felek tartós szállítói-vevői pozíciókra rendezkednek be. Ez a helyzet már megköveteli egyfajta kölcsönös bizalom létrejöttét, meglétét, stabilizálódását.

Az ún. *kapcsolt vagy nyitott szerződések* esete még szorosabb szövetséget jelent, ugyanis egy ilyen nyitott szerződés esetén a szerződő felek egyértelműen kinyilvánítják a tartós együttműködés szándékát, de a piaci szerződés eseténként nagyon fontos elemei (pl. az értékesítési ár) már nem kerülnek be explicitként a megegyezésbe, hiszen ez csak később alakul ki, a jövőbeli piaci helyzet függvényében. Egy ilyen nyitott szerződésben pl. egy ellátó-beszállító már eleve úgy építi ki kapacitásait, termékskáláját, szállítási feltételeit, ahogy ez a vevő-partner igényeinek legmegfelelőbb, aki viszont fizetési módozatát illeszti a beszállító igényeihez, ismerteti vele termékfejlesztési koncepcióját stb. Ez a szövetségi mód a lojalitás és a bizalom magasabb szintjeit követeli meg.

A szövetség egy másik formája, a *konzorcium* nem annyira szállító és vevő közötti, mintsem sokkal inkább (egymást kiegészítő) szállítók közötti szövetség.

Nagyon gyakori a *korlátozott kereszttulajdonlás* mint szövetségi forma. Japánban például sok, egymással kapcsolatban álló vállalat kereszttulajdonolja egymást, a részvénnyek 26 %-a erejéig. Ez az alapja annak a koncepciónak, miszerint a szövetségesek ebben a formában kölcsönösen tudják egymást támogatni, anélkül, hogy függetlenségüket föl kellene adniuk.

A kereszttulajdonlások kiterjesztése a teljesen kifejtett *vegyesvállalati* szövetségi forma. Az egyes vállalati egységek közötti kapcsolatok szövetségi kezelése, menedzseri eszközökkel való koordinációja helyett a vegyesvállalatok tulajdonosi koordinációt valósítanak meg. A megosztott de közös tulajdonlás különösen fontos lehet olyan esetekben, amikor bizonyos erőforrásokat nehéz precízen értékelni, mint pl. bizonyos menedzseri ismeretek, forgalmazói hálózathoz való hozzáférés, az iparág megújításának esélyével kecsegtető műszaki szabadalom stb.

Egyértelműen le kell szögezni, hogy *két (vagy több) vállalat között létrejött szövetség nem szükségszerűen stratégiai szövetség*.

A tulajdonosi szempont és az időhorizont szerint együttesen értékelve a partneri viszonyt, egy szövetség akkor *stratégiai*, ha a szövetség által érintett erőforrások legalább közös irányítás alatt vannak, és az együttműködés időhorizontja hosszú távú és szabályozott. A stratégiai szövetség olyan szerveződési mód, forma, amely az esetek túlnyomó többségében azonos iparágban működő vállalatok között jön létre, azon céllal, hogy együttes versenyképességük növekedjen, anélkül, hogy a résztvevők függetlensége csorbulna.

A szövetségekötés vezérelvei

A szövetség szó egyúttal azt is jelzi, hogy hasonló státusú partnerek kapcsolatáról van szó. Az egyik partner lehet erősebb vagy gyengébb, de hierarchikusan a partnerek között nincs különbség: a szövetséget egyenlő felek között kötik.

A szövetségekötés legfontosabb vezérlő elvei:

□ **Egyenlők partnersége.** Lényeges kialakítani egy, a kölcsönös előnyöket rögzítő megegyezést/egyezményt, ami a bizalomra épülő kapcsolat alapja, ahol mindkét fél egyértelműen láthatja, mit nyerhet a szövetséggel, és egyértelműen nyilatkozik arról, hogy ő mivel járul hozzá a szövetség sikeréhez. Ez az ún. 'előnyhozzájárulás'-nyilatkozat sokkal fontosabb, mint egy szigorú, egymás kölcsönös ellenőrzésére vonatkozó dokumentum, ami csak a védekezési reflexeket alakítja ki, erősíti fel, illetve antipátiát kelt.

□ **Erősség az erősséggel.** A szövetségeknek mindig az 'erősség az erősséggel' elv alapján

kell létrejönniük, azaz a partnereknek saját erősségeiket kell kombinálni a szövetségben. Ha mindkét fél saját gyengeségeit 'adja be' a közösbe, a szövetség eleve bukásra ítélt. Az 'erős a gyengével' típusú szövetség sikere is kérdéses. Arra szövetkezni egy erős partnerrel, hogy majd a mi gyengeségünk úgymond 'megjavul' a szövetkezés eredményeként, hiú remény, hiszen az ilyen szövetség legvalószínűbb kimenetele az lesz, hogy az erős partner megszerzi a szövetségnek azokat a részeit/értékeit, amelyek hozzáadott értéket generálnak, így aztán a szövetséggel az adott partner a saját versenyképességét fogja javítani, és nem a szövetség versenyképességét.

Az igazán sikerrel kecsegtető szövetségek esetén *komplementer erősségek kombinálódnak*, pl. az egyik partner új műszaki újdonságokkal rendelkező, de bevezetetlen terméke a másik partner kizárólagos forgalmazási csatornáival.

□ **A torta nőjön, ne a szelet nagysága.** Ez azt jelenti, hogy a szövetség kialakításának és főleg működtetésének középpontjában a folyamatos értékképzésnek kell állnia, hiszen a 'torta növekedésével' minden partnernek egyre több jut. Nem arra kell egy szövetség keretén belül a legnagyobb figyelmet fordítani, hogy hogyan lehet minél gyorsabban elsajátítani/megszerezni a másik partner előnyös tulajdonságait, hanem sokkal inkább arra, hogy a szövetség mint gazdálkodó egység, entitás működjön minél jobban. Ha a szövetség sikeres, jól teljesít, akkor a kölcsönösen bevitt erősségeket úgyis folyamatosan és fokozatosan átveszik a partnerek egymástól.

□ **Ne rontsunk ajtóstul a házba.** A partnerek közötti kapcsolatokat lépésről lépésre kell kialakítani és egyre szorosabbá tenni, s e folyamatot mindig konszenzussal tovább fejleszteni, az egymás iránti bizalmat már egészen a kezdetektől egyre erősítve.

A szövetségkötés alapvető okai és konkrét hajtóerői

A szövetségkeresés és -alakítás mögött minden esetben *alapvető okokként a korábban említett stratégiai kihívások konkrét megjelenési formáit* kell keresnünk. Ilyen *alapvető okok* a következők:

- olyan stratégiai hiányosságok, amelyeket túl drágán vagy túl hosszú idő alatt lehetne csak felszámolni,
- egy szövetség olyan előnyöket nyújthat a benne résztvevőknek, amelyeket sem a normál tranzakciós piaci kapcsolatban, sem a teljes tulajdonlás esetén nem lehet elérni,
- egy partner képességeinek csak egy alcsoportjához előnyös hozzájutni (és nem az egészéhez, mint egy felvásárlás esetén, mert akkor a kevésbé értékes részeket is meg kell venni),
- a kíváncsi képességekkel rendelkező leendő partner felvásárlása nem reális opció.

Néhány szót ezekről az alapvető okokról.

Két piaci partner együttműködéséből lehetséges az, hogy az egyik birtokol bizonyos eszközöket, és a számára felesleges/általa ki nem használt kapacitást értékesíti a másik félnek. Ez a gyakorlatban azonban problémás. A két fél lehet, hogy egymás versenytársa, ami azonnal fölkelti az egymás iránti bizalmatlanságot. Ha az egyik fél ellátó, akkor önmagában az a tény, hogy az ellátáshoz szükséges eszközt kizárólagosan birtokolja, már automatikusan versenyhátrány a vevő számára (főleg, ha nincs, vagy csak korlátozott mértékben van alternatív ellátó). A kapacitás egy részéhez való hozzáférés megengedése esetén problémás lehet egzakt módon előre megállapítani/megállapodni, hogy hogyan osszuk meg a kapacitást a két fél között, milyen körülmények között, ill. feltételek esetén kap az egyik fél prioritást a hozzáféréshez a másikkal szemben, mi történjen akkor, ha a termékek nem elégítik ki az előzetesen várt minőségi követelményeket, és így tovább. Egy vegyesvállalat létrehozása esetén esetleg mindkét fél úgy érezheti, hogy a másik viselkedése már kevésbé fenyeget az előbb felsorolt veszélyekkel.

Hasonlóan problémás lehet esetenként olyan explicit tranzakciós szerződéseket kötni, amelyek bizonyos, egymást kiegészítő ismeretek, üzleti ismeretek, kapcsolatok, információk megosztására vonatkoznak. Például, ha egy vállalatnak van egy potenciálisan nagyon értékes technológiája, egy másiknak pedig a termelés és marketing területén van releváns tapasztalata, ez esetben hatékonyabb lehet a két vállalat képességeit egy szövetségben összehozni, mintsem azt választani, hogy a két cég külön-külön kifejleszti a hiányzó készségeit.

A teljes tulajdonlás kíváncsi állapot lenne legalább egy résztvevő számára, de ezt a törek-

vést a gyakorlatban másik fél vagy bármiféle külső körülmény meggátol(hat)ja.

A másik *vállalat felvásárlása* gyakorta csak elméleti megoldás. A *három legfontosabb akadály* a következő lehet:

- A felvásárlások esetén a felvásárló a megvásárolt egység egészét megveszi – erősségeit és gyengeségeit is –, míg szövetség esetén lehetőség van az erősségeknek az erősségekkel való párosítására és az egyensúly közös ellenőrzésére. Ha a másik fél összetevékenységből csak egy kis hányad a minket is érdeklő/érintő tevékenység, akkor az integrációból származó előnyöket minden bizonnyal túlkompenzálják a szükségszerűen „bevállalt” hátrányok.
- Másik korlát lehet a trösztellenes, kartell-ellenes szabályozás. Sok országban a helyi kormányzat ellenzi, esetenként jogilag meg is tiltja, hogy külföldiek többségi tulajdont szerezzenek hazai vállalatban.
- Harmadik korlátozó tényező lehet a másik vállalat mérete; gyakorta a másik partner nagyobb, tőkeerősebb, így a felvásárlás eleve irreális opció.

A szövetségek létrehozásának konkrét okai, üzleti hajtóerői

A vállalatok különböző konkrét stratégiai előnyök megszerzéséért (ill. ennek reményében) lépnek egymással szövetségre. Egy szövetség kialakításához és sikeres működtetéséhez alapvető fontosságú annak megértése, hogy melyek azok a konkrét üzleti tényezők, hajtóerők, amelyek a partnereket az együttműködésre sarkallják. Ezen tényezők, *hajtóerők* a következők lehetnek:

- *Kockázatmegosztás.* Egyre több tevékenység esetén igaz az, hogy az egyedüli kockázatvállalás már túl nagy kockázat felvállalásával egyenlő.
- *Méretgazdaságosság.* A nagy fixköltségű iparágakban a méretgazdaságosság alapvető kérdés, és a globális versenyképesség megőrzéséhez vagy fokozásához egyre nagyobb méretű vállalkozások szükségesek. A részben egyesített erőforrások közös kihasználásával a szövetségben részt vevők olyan költségmegtakarítást realizálhatnak, amelyet egyedül nem lennének képesek elérni.
- *Piachoz való hozzáférés.* Egy vállalatnak gyakorta hiányoznak az ismeretei egy adott terület vásárlói igényeiről, illetve nincs hozzáfé-

rése ahhoz az elosztóhálózathoz (forgalmazási csatornákhöz) amelye(ke)n a terméknek a fogyasztóhoz való eljuttatása történik. Ezeknek az információknak a megszerzése, ill. a csatornához való hozzáférés komoly versenyfeltétel a legtöbb iparágban.

- *Technológiához való hozzáférés.* Ha egy vállalat kritikus technológiai ismeretekhez/rendszerekhez nem fér hozzá közvetlenül (nem tudja a piacon megvenni), akkor racionálisnak tűnhet ezt szövetségen keresztül megszereznie.
- *Földrajzi hozzáférés.* Ha egy országban attraktív üzleti lehetőségek vannak, a meglevő termék/szolgáltatás pedig sikerrel kecsegtető, de az ország piacára való bejutást korlátozzák, akkor e korlát kikerülhető szövetséggel.
- *Finanszírozási korlátok.* A vállalatok gyakran szembesülnek olyan helyzettel, hogy vonzó lehetőségek finanszírozási nehézségekkel ütköznek, mert a tervezett projektum mérete túl nagy a vállalat finanszírozókéességéhez képest (beleértve ebbe a maximális méretű hitelfelvételt is). Gyakran e projektumok csak szövetségekben valósíthatók meg.
- *A menedzsment képességei.* Gyakran kritikus üzleti területeken nincs a vállalatban belül elegendő számú és/vagy képzettségű menedzser.

Sok esetben ezen hajtóerők a partnerek számára ugyanazok (pl. a kockázatmegosztás), de az is gyakran előfordul, hogy különbözőek (pl. az egyik partner technológiához akar jutni, a másik pedig piachoz).

A követő típusú vállalatok esetében gyakran a stratégiai szövetségek létesítése az egyetlen reális esély a piacvezetőkkel szembeni hátrányok legalább részleges kiegyensúlyozására. A stratégiai szövetségek leginkább arra jók/használhatók/alkalmasak, hogy a nemzetközi piacokon való működéssel kapcsolatos versenyhátrányokat meg lehessen „támadni”, föl lehessen számolni; arra ritkábban lehet számítani (ha egyáltalán lehet), hogy a stratégiai szövetségen keresztül új versenyelőnyöket tudunk kialakítani.

Az előbbieken felsorolt hajtóerők fontossága iparáganként is, és egy iparágon belül vállalatonként is változhat. Az *olajipar* esetében például többféle hajtóerő is érvényesülhet:

- Az olajipar tőkeintenzív iparág, így a kockázatmegosztásnak és a méretgazdaságosságnak fontos szerepe van.

- Az olajipar legfőbb termékei nem márkázható, standard tömegtermékek (ún. commodity típusú termékek). Ez ismét csak a méretgazdaságosság fontosságát jelenti.
- Az olajipar nagy technológiai komplexitású iparág, ahol az élenjáró technológiákhoz való hozzáférésnek komoly hatása van a versenyképességre.
- Az olajipar érett iparág, jól kiépített struktúrákkal, stabilizálódott piaci részesedésekkel és felosztott érdekszférákkal. Ebben a helyzetben egyedül nehéz új pozíciókat elérni, azaz új piacokhoz/új piaci szegmensekhez hozzáférni.
- Az iparág lassú növekedési rátája újra csak a méretgazdaságossági kérdések fontosságát jelzi.
- Az iparág fokozódó globalizálódása a földrajzi kiterjedtség, ill. hozzáférés jelentőségét mutatja.
- Az előző ponthoz hasonló következményekkel jár, hogy az olajipar mindenütt stratégiai iparág, amelyet politikailag is kritikusnak tekintenek minden országban. Az országcsoportok megosztása és a több/sok országban való jelenlét stabilizáló hatású lehet egy vállalatra nézve.

A szövetségkötés fő buktatói

A szövetségkötés gyakorlati tapasztalatai alapján ki lehet jelölni azokat a fő buktatókat, csapdákat, amelyek elkerülésére mindenképpen előre föl kell készülni.

Néhány általános csapda:

- *Korlátozott döntési szabadság.* A szövetség kiválasztásánál a választási lehetőség gyakran korlátozott, így reális veszély, hogy a partner kiválasztása befolyásolja a stratégiát, ahelyett, hogy a stratégia kiválasztása határozná meg a partnerválasztást.
- *A követelőző gyerek esete.* Túl sok szövetség bukott meg azon (nagyon gyakran még a tényleges kialakítás előtt vagy közben), hogy egyik vagy mindkét partner indokolatlan, túlzott hangsúlyt fektetett arra, hogy ki mit fog birtokolni, ki mihez férhet majd hozzá, ahelyett, hogy azon töprengtek volna, hogy a képességek egyesítésével milyen hozzáadott értéket lehet generálni és milyen módon. *A kölcsönös előnyökhöz jutás a szövetségek egyik, ha nem a legkritikusabb alkotóeleme.*

- *A bizalom hiánya.* Bizonyos szövetségek azért lettek sikertelenek, mert a felekből hiányzott a bizalomnak egy szükséges minimális szintje. Túlzottan rigorózus dokumentumokat fabrikáltak, gyakran már azelőtt, mielőtt a szövetség még egyáltalán elkezdett volna működni. Ezeket, ill. ezek betartását hosszasan vitatták/vizsgálták a partnerek jogászai és a felső vezetés szakértői. Mindez oda vezetett, hogy a szövetség be sem indult, vagy ha már működött, akkor stagnálni kezdett, majd fokozatosan elvesztette működőképességét. Jónéhány esetben a résztvevők viszont éppen az ellenkező hibába estek: túl gyorsan ugrottak „fejest” a kapcsolatba, azt feltételezve, hogy majd később, úgymond „menet közben” a megállapodást finomítani lehet; nem vették figyelembe, hogy a szövetség állapota, körülményei később már mások lesznek/lehetnek, s amikor a problémák felmerülnek, akkor a bizalom megrendül.

E tényező középpontjában a másik fél céljainak megértése, ill. egyértelmű kinyilvánítása áll. Egy komplex partnerségi dokumentum azt sugallja, hogy a partnerek valamilyen módon ellenőrizni akarják a másikat és valamilyen mértékben gyanúsak egymásnak.

Sosem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a bizalom és egymás szándékainak megértése képezi egy szövetség alapját. A sikeres szövetségek tapasztalatai arra mutatnak, hogy a jogászokat mindaddig távol kell tartani a tárgyalóasztaltól, amíg a vonalbeli felső vezetők ki nem alakítják a szövetség legfontosabb alapelemeit. Ezenkívül, a középvezetői réteget is a lehető legkorábban be kell vonni a szövetség formálásába, hiszen az ő feladatuk lesz a tényleges végrehajtása mindannak, amire a szövetségkötés irányul. Vagyis: nem kell rohanni – határozottan, de megfontoltan kell lépni.

- *Elégtelen kommunikáció.* Anélkül belevágni egy szövetségbe, hogy egyértelműen megértenénk a vállalati kultúrák dinamikáját, egymás közti különbségét, valamint a meglevő szervezeti erők ellenállását és ennek okait, azt okozhatja, hogy eleve bukásra ítéljük a közös vállalkozást. Tiszta, világos, nyílt és rendszeres belső és kétoldalú kommunikáció nélkül sok szövetség (később már) áthidalhatatlan kommunikációs „szakadékot” hagy a partnerek között, ami feszültséget, frusztrációt kelt és teret enged kölcsönös gyanúsítgatásoknak, vádaskodásoknak.

• *Másodrendű munkatársakat adni a szövetségbe.* A szövetségek a partnerek részéről személyes hozzájárulást is megkövetelnek, habár egy szövetségben való részvétel – az egyéni karrierre nézve – mindenképpen kockázatos a résztvevők számára. Ha a szövetség – bármi miatt – sikertelennek bizonyul, nagyon gyakran a benne résztvetteken „verik el a port”. Így aztán a legjobb munkatársak legtöbbször vonakodnak aktívan résztvenni szövetségekben, aminek a következményeként sok vállalat – belenyugodva abba, hogy az „első vonal nem hadrafogható”, második vonalbeli, nem eléggé felkészült embereket delegál, gyakorta parkoló pályának tekint a szövetséggel kapcsolatos munkaköröket olyanok számára, akiket félreállítottak vagy kevéssé használható munkatársaknak tartanak.

Mivel azonban *egy szövetség mindenképpen új esemény egy vállalat életében*, ahol korábban nem ismert, vagy nem rutinszerű feladatokat kell ellátni, *fokozottan szükség van/lehet kreatív, dinamikus, határozott és empátikus emberekre* (s aki ilyen, az minden vállalatnál a jobbak közé tartozik), így a sikerhez mindenképpen szükség van ezen munkaerő előzetes megnyerésére, sikerorientált érdekeltségi rendszer kialakítására és gondos karriertervezésre, hogy egy vállalat egy ilyen kihívás esetén a legjobb munkatársait tudja megnyerni a feladat ellátására.

• *Kevés időt fordítanak a partnerválasztásra.* A jó (vagy legjobb) partner kiválasztása időigényes feladat: meg kell érteni a potenciális másik fél/felek érdekeit, céljait, jelenlegi működését és vállalati kultúráját, tulajdonosainak és felső vezetőinek ambícióit stb. Az időzítés alapvető fontosságú. Ugyanakkor ki kell tudni várni, ill. meg kell tudni találni a cselekvés legjobb pillanatát, nehogy az az eset következzen be, amit úgy lehet jellemezni, hogy: „Aki lép – elhibázza, aki vár – elszalasztja.”

• *Félreértést kizáróan meg kell egyezni a célkitűzésekben.* Egyértelműen meg kell érteni egymás kölcsönös céljait és várákozásait, hogy maximalizálni lehessen a közös hasznot és minimalizálni lehessen a félreértések lehetőségeit.

Sokféle lehetőség van a szövetség sikerének minősítésére, ilyen pl. a ROI, a piaci részesedés, a termékminőség, a műszaki ismeretek szintje, a költségcsökkenés mértéke stb. Ha hiányzik annak egyértelműen deklarált módja,

hogy a szövetség sikerét hogyan mérjük, akkor könnyen bekövetkezhet az a helyzet, hogy az egyik partner a szövetség sikerét hirdeti és érzi, míg a másik fél messze nem ilyen boldog az eredmények tekintetében.

• *A paternalizmus hibája.* Sok partner elköveti azt a hibát, hogy saját vállalati kultúráját és vezetési filozófiáját megpróbálja a szövetséges partnerre ráerőltetni. Mivel egy szövetség létrehozása és főleg működtetése már önmagában is jelentős kihívás, nem szerencsés az esetleges nehézségeket még azzal is fokozni, hogy „hódítani”, vagy „győzni” akarunk, ahelyett, hogy – elfogadva a másik fél sajátosságait –, a közös értékképzés folyamatára és fő elemeire koncentrálnánk.

A szövetségekötés kritikus sikertényezői

A sikeres szövetségek legjobb gyakorlatának megértése és a jó tapasztalatok átvétele lehet az elsődleges feladata annak, aki most akar szövetsége(ke)t létrehozni. A *kiemelkedő sikereket eredményező legjobb gyakorlat* („best practice”) alapján a kulcsfontosságú vagy kritikus sikertényezők a következők lehetnek:

• *Realista megvalósíthatósági tanulmányt kell készíteni.* A sikeres szövetségek menedzsmentje a szövetség megkötésekor arra koncentrálna, hogy egy realisztikus megvalósíthatósági tanulmányban (feasibility study-ban) fogalmazza meg a szövetség legfontosabb elemeit. A menedzsment kiemelt fontosságúnak tartja a közös feltételezéseket, a pontosságot, az alapos elemzéseket és konzisztens üzleti terv kialakítására koncentrálnak. Ugyanakkor, még ha ez a szövetségi üzleti terv jól megalapozott is, a siker esélyét sok, előre nem determinálható körülmény befolyásolja: hogyan reagálnak a versenytársak a szövetség megjelenésére, hogyan változik a két partner vállalati kultúrája, szervezeti működése, hogyan módosul a partnerek hosszú távú stratégiája, mennyire jó munkatársakat delegálnak a partnerek a szövetségbe stb. A tapasztalt szervezetek nemcsak jó szövetségi üzleti tervet készítenek, hanem az előbb említett egyéb tényezők hatását is megpróbálják figyelembe venni.

• *Számítani kell az üzleti kockázatokra és csökkenteni kell ezeket.* A tapasztalt menedzs-

ment arra koncentrálni, hogy megértse, melyek azok a fő kockázati tényezők, amelyek a szövetséggel kapcsolatosak, valamint arra, hogy miképpen kezelje ezeket a kockázatokat. Néhány kritikus tényező ezek közül:

- milyen hatása lesz a szövetségnek a partnerek hosszú távú versenyképességére külön-külön és együttesen,

- melyek a siker legfőbb akadályai (pl. hol van/várható szervezeti ellenállás és milyen mértékű),

- melyek a megfelelő információk kölcsönös kicserélésének módjai,

- hogyan kell az irányítási rendszereket az egyedi szövetség követelményeihez igazítani.

- *Össze kell kapcsolni a költségvetést a forrásokkal és a prioritásokkal.* A sikeres szövetségeket alkotó partnerek felső vezetősége természetesen sokkal inkább a prioritások kijelölésére és a források biztosítására fordítja figyelmét, mintsem a rövid távú pénzügyi tervekre és eredményekre. Úgyszintén jelentékeny erőket fordítanak arra, hogy megtalálják a megfelelő, nagyon jól képzett munkatársakat, akik képesek a gyakorlatban megvalósítani azt, amit a célkitűzések és prioritások megfogalmaznak, magukban foglalnak. Ezzel ellentétben, a sikertelen szövetségeknek gyakorta az a jellemzőjük, hogy kevés időt és kevés (pénzügyi és emberi) erőforrást fektetnek a szövetségbe.

- *Alaposan meg kell fontolni a partner kiválasztását.* A partner kiléte minden szövetség legkritikusabb pontja. A tapasztalatlan szervezetkezők hajlamosak azonnal célkitűzésekben és a szövetség alapjainak megteremtésében gondolkodni, ahelyett, hogy részletes elemzésekkel, előzetes szelektálásokkal és nagy alaposággal megértenék a szóba jöhető partnereket.

Feltétlenül meg kell ismerni a potenciális partner stratégiai céljait, irányítási-vezetési kultúráját, addigi szövetségekötési gyakorlatát és tapasztalatait, mielőtt bármilyen partneri kapcsolatra lépnének, vagy bármilyen egyezményt köténének vele. Világosan meg kell érteni a partner (adott szövetséghez legfontosabbnak ítélt) erősségeit és gyengeségeit. A sikeres szervezetkezők mindig kellő figyelmet fordítanak az esetleges „válási” procedúrák megfelelő

kimunkálására is, ha a szövetség teljesítménye nem éri el az elvárt szintet.

- *Kiváló stratégiaalkotásra és forrástervezésre van szükség.* A sikeres szervezetkezők egyértelműen definiálják, hogy az egyes felek pontosan mivel járulnak hozzá a szövetséghez (munkaerő, pénz, egyéb források és ismeretek), és precíz időütemezést készítenek arra vonatkozólag, hogy ezek az erőforrásokat ki, mikor és milyen módon bocsátja a szövetség rendelkezésére. Mindig külön rendelkeznek arról, hogy a szövetség a partnerek részéről a legkiválóbb munkaerő-hozzájárulást kapja.

- *Mindig össze kell kapcsolni a szövetségnek nyújtott befektetési lehetőségeket és a személyi érdekeltségi rendszert a szövetség teljesítményével.* A sikeres szövetségekben mindig tiszta, világos, egyértelmű stratégiai teljesítménymutatókat alkalmaznak és ezek teljesítéséhez kötik a fizetéseket és egyéb juttatásokat, valamint a fejlesztési-beruházási forrásokhoz való hozzájutást.

- *Egyértelműen definiálni kell a partnerek szerepét.* A sikeres szervezetkezők elkerülik a tipikus bizottság-típusú döntéshozatali rendszer használatát, ehelyett rögzítik a szövetségi menedzsment felelősségét és hatáskörét, azaz hozzájuk delegálják a szövetség működtetésével kapcsolatos jogokat. Ezenkívül elfogadnak egy rendszeres felülvizsgálati folyamatot, szabályozott munkakapcsolatokat és beszámolórendszert építenek ki – kifelé (a partnerek felé) és befelé (a szövetségi menedzsment felé), és elősegítik, inspirálják a szövetség iránti lojalitás kialakulását.

*

A magyar vállalatok számára, a szövetségekkel kapcsolatos legfontosabb kérdés 1995-ben már nem az, hogy: „Kell-e nekünk stratégiai szövetségeket kialakítani?”, hanem hogy:

- Milyen formájú szövetségeket kell kialakítanunk?

- Melyek a legmegfelelőbb szövetségi formák számunkra?

- Hogyan tudjuk sikeresen menedzselni ezeket a szövetségeket?

- Hogyan tanulhatunk mások tapasztalataiból?

Felhasznált irodalom

Goold, Michael-Campbell, Andrew-Alexander, Marcus: Corporate-level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. John Wiley & Sons, New York, 1994

Harbison, John R.-Pekar, Peter: A Practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve. in: Viewpoint, Booz, Allen & Hamilton, Los Angeles, 1993

Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Free Press, New York, 1985

Sohlberg, Ragnhild: Bridging Cross-Cultural Differences. Előadás, Strategic Management Conference, London, Regent Hotel, 1994. nov. 16.

Tari Ernő: A versenyképesség megőrzésének és fokozásának korszerű fegyvere: a stratégiai szövetség. Ipar-Gazdaság 1994. 1. sz.

Thompson, Arthur A.-Strickland III., Alonzo J.: Strategic Management. Irwin, Homewood, Illinois, 1993